

Győrött dolgozó menedzserek

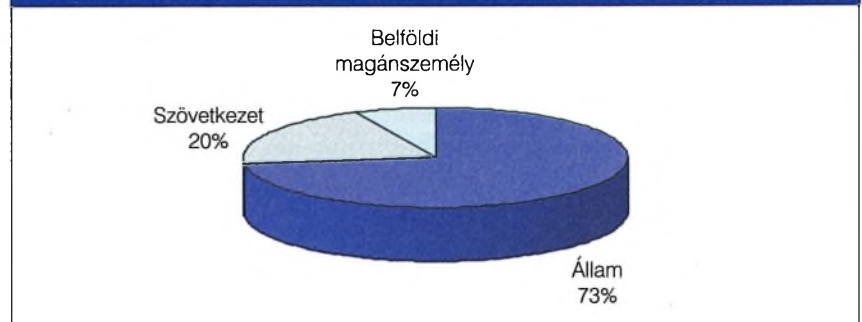
Interkulturális kihívások

A gazdaságban és a politikában kialakuló nemzetközi összefonódás következtében korunk a kultúrák között zajló kommunikáció kora. A kapcsolatteremtés szükségessége átlépi a földrajzi, etnikai határokat. Igaz ez Győrre is, amely a külföldi befektetések egyik célterülete Magyarországon. A külföldi (főleg osztrák és cseh) tőke nagy szerepet játszott a századfordulótól az 1930-as évekig Magyarországon – ezen belül is a mai Győr-Moson-Sopron megye területén – a gépi nagyipar megteremtésében. Az 1980-as években a hazai tőkeszegénység okozta lassú fejlődés meggyorsításához szükségessé vált a külföldi befektetők érdeklődésének és bizalmának megnyerése, ezáltal a magyar gazdaság újra bekapcsolása a működő tőke nemzetközi áramlásába.

A 80-as évek mély gazdasági válsága és a belőle való kilábalási stratégiák átrendezték a tulajdoni, szervezeti és ágazati struktúrát. Ennek egyik központi eleme volt a korábban csaknem teljes állami tulajdon és államilag működtetett gazdaság radikális privatizációja. Feltámadt az üzleties magatartás és a vállalkozói attitűd, növekedett a hazai tőkefelhalmozás, és megkezdődött a külföldi tőke beáramlása. 1985-ben a gazdaságban országosan az állami tulajdon részaránya 73%, a szövetkezetié 20%, a hazai magánszemélyeké 7% volt (Páll 2002: 45).

1. ábra

Tulajdoni részarányok Magyarországon 1985-ben



Ez a tulajdonosi struktúra rövid idő alatt alapvetően megváltozott. „1995-ig a Közép-Kelet-Európába irányuló közvetlen külföldi befektetés 23,2 milliárd dolláros összegének közel fele csak Magyarországra irányult.” (Berend 2001: 55) (1. táblázat)

Győr-Moson-Sopron megyében 1986-ban alapították az első vegyes vállalatot, míg 2000-ben már 1191 külföldi vagy vegyes tulajdonú cég működött ugyanitt. Budapest és Pest megye után itt a legnagyobb a vegyes vállalatok száma, a megye tehát a külföldi befektetések egyik célterülete. A legtöbb vegyes vállalatot Győrött alapították (39,8%). Győrben és vonzáskörzetében 2002 januárjában 339 vegyes és 100 százalékosan külföldi tulajdonú céget regisztrált a Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, amelynek adatai szerint a külföldi befektetők 41 országból

1. táblázat

**Közvetlen külföldi tőkebefektetések Kelet-Közép-Európában
(millió \$)**

	1990	1991	1992	1993
Bulgária	4	56	42	55
Cseh Köztársaság	120	511	947	1094
Magyarország	311	1459	1471	2328
Lengyelország	10	117	284	580
Románia	-18	37	73	87
Szlovákia	18	82	100	134
Szlovénia	-2	41	113	112

származnak. Legnagyobb az osztrákok részesedése a jegyzett tőkében (52%). Őket követik a németek és az angolok (12 százaléka), a hollandok (10,9%), a franciák (2,6%), az amerikaiak (2,2%), a svájciak (1,8%), az olaszok (0,7%) stb. (2., 3. ábra)

Az állami tulajdon lebontása a megyében 1997-ben gyakorlatilag befejeződött. A gazdasági társulásokban az állam részesedése 1997. december 31-én mindössze 4,1% volt (az országos 18 százalékkal szemben), és ez az arány 2000-re 1,9 százalékra csökkent. A legnagyobb hányaddal a külföldi tulajdonosok rendelkeztek: 48 százalékkal (szemben az országos 34 százalékkal). (Páll 2002: 46)

A vegyes vállalatok gazdasági súlyát jelzi, hogy részesedésük a belföldi üzleti forgalomból kb. 50%, az exportból 60–90%, és ők foglalkoztatják a gazdaságban leköötött munkaerő mintegy 30 százalékát. A külföldi tulajdonosi részesedés 1998-ban érte el csúcspontját (54,8%). (4. ábra)

A tulajdonviszonyok térben is érzékelhető különbözőségeket mutatnak. Ennek egyik oka a térség elhelyezkedése, határhoz való közelsége, az infrastruktúra fejlettsége, vagyis hogy mennyire elérhető, illetve kívánatos befektetési terület. Egy 1999-es vizsgálat szerint (Páll 2002: 49) a külföldi tőke jegyzett aránya a megyeszékhelyen (Győrött) a legmagasabb: 49,6%, valamint a határhoz (osztrák-szlo-

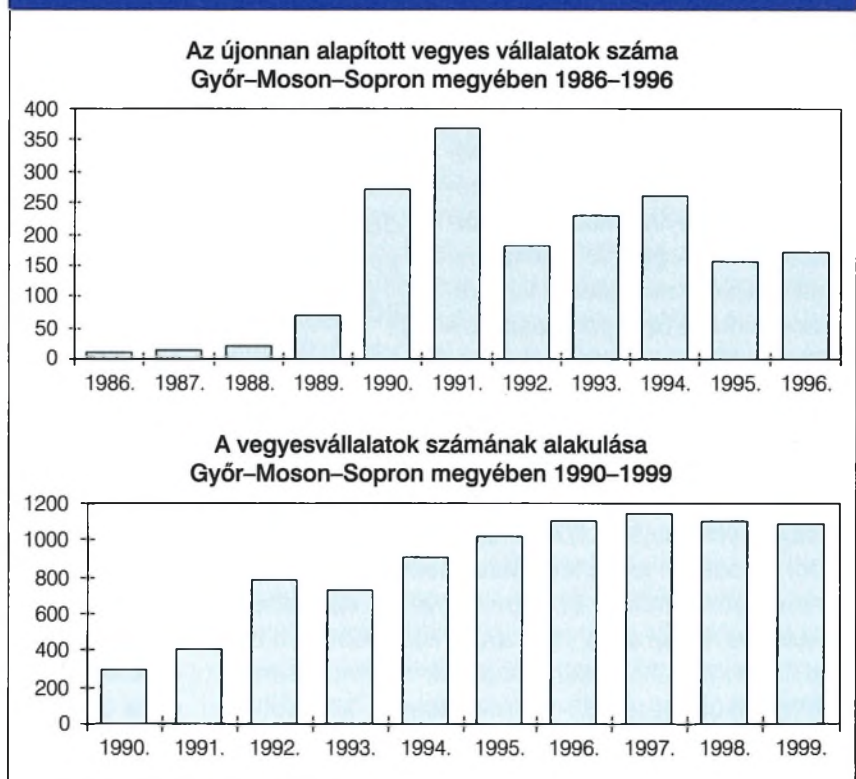
vák) közelebb eső városokban (Sopron 44,6%, Mosonmagyaróvár 48,2%) (Páll 2002: 49). A főszereplők a transznacionális cégek (Audi, Philips, VAW, Wolf, Danone-csoport, GE stb.). 1995-re az Európai Unió lett a közép-európai országok fő partnere: Magyarország exporttermékeinek 51 százalékát értékesítette az EU-ban.

A 90-es évek elején a külföldi tőke hazai megjelenésének első sorban gazdasági hatását és következményeit elemezték. Majd ki-

derült, hogy a külföldi tőke a vállalati vezetési kultúrában, a viselkedésben és a gondolkodás minőségében is változásokat eredményezett. A múltban sok üzletember egyáltalán nem foglalkozott azzal, hogy a kultúra milyen hatással van az egyéni és szervezeti viselkedésre. De a súlyos és költséges hibák ráébresztették a multikulturális környezetben dolgozókat arra, hogy a kulturális tudás hiánya komoly károkat okozhat a kollégáikkal való kapcsolataikban.

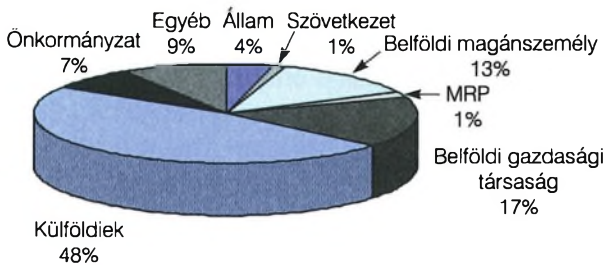
2., 3. ábra

**Győr-Moson-Sopron megye újonnan alapított vegyes vállalatai
(1986–1996, illetve 1990–1999 között)**



Győr-Moson-Sopron megye gazdasági társulásainak tulajdoni arányai 1997-ben

Tulajdoni részarányok a jegyzett tőkében 1997. december 31-én



A külföldi tulajdonosi érdekltség megjelenésével szükségszerűen együtt jár a külföldi tulajdonos és a helyi termelőegység közötti kommunikáció feltételrendszerének biztosítása, hogy az irányítás lehetővé váljon. Ez az igény nem csupán mennyiségileg jelentkezik (legyen elég nyelvtudó), hanem minőségileg is. A nyelvtudás a vállalat számára stratégiai kérdés. A vállalatok nem engedhetik meg maguknak, hogy az üzleti életben hátrányba kerüljenek az elégtelen nyelvtudás miatt.

Ma lényegesen több az idegen nyelvet jól beszélő vállalati vezető, mint például a 70–80-as években, és ez összefügg azzal, hogy sokan és sokkal többet járnak külföldre. A tudatos felkészülés nélkülözhetetlen ahhoz, hogy valaki eredményesen tudjon interkulturális környezetben tárgyalni, dolgozni. Fontos a kommunikációs ismereteket nemzetközi perspektívába ágyazni. Az etnocentrizmus jelensége a távoli múltban gyökerezik: a népek, a törzsek más népeket, törzseket barbárnak neveztek, saját magukat, népüket embernek.

„A saját nyelv, saját kultúra magától értetődő, véd és ebből fakadóan: jobb, természetesebb. A társadalmi szintű együttműködés az azonos nyelvet beszélővel, az azonos kultúrához tartozóval könnyebb.” (Lengyel 2001: 11) Amerikai becslések szerint a tartós külföldi kiküldetések 33 százalékában a kiküldöttek az eredeti megállapodásnál hamarabb szakítják félbe külföldi tartózkodásukat, mert a kommunikáció-

ban keletkeztek zavarok. Egyes számítások szerint a kommunikációs zavarok nagyobb pénzügyi kárt okoznak, mint a technológiaiak. Ezért kap egyre nagyobb teret az interkulturális szemlélet, hogy kialakuljon a menedzsmentben a kultúraérzékenység és a gyakorlat a problémák kezeléséhez. Hosszú ideig úgy véltük, hogy a biztos idegennyelv-tudás egyenlő a zavartalan kommunikálással. Ez az állítás azonban csak részben állja meg a helyét. Sőt, a jó nyelvtudás azt a várakozást kelti, hogy a nyelv használója ismeri a kultúrát is.

Az egyén gondolkodását előfeltevések, elvárások egész sora uralja, amelyek éppúgy beépülnek az egyénbe, mint a közösség által közvetített minden más tudás. Az interkulturális kommunikációt erőteljesen befolyásolják a tudatalattiban működő kulturális sztereotípiák: az auto- és heterosztereotípiák egyaránt. Az interkulturális sztereotípiák vizsgálata Európában a XXI. században különös aktualitással bír.

A felerősödött integrációs törekvések és politikai változások katalizátorként hatottak a nemzeti identitástudat erősödésére. Az európai integráció nehezebb része nem a pénzügyi vagy jogi rendszerek különbözőségében, az államapparátus országoként eltérő szerveződésében keresendő, hanem a kulturális sokszínűségben, és az ebből adódó kommunikációs nehézségekben, értékrendbeli eltérésekben. Az Európára olyannyira jellemző kulturális diverzifikáció számos döntéshozatali folyamatot lelassít, megnehezít,

„A felerősödött integrációs törekvések és politikai változások katalizátorként hatottak a nemzeti identitástudat erősödésére. Az európai integráció nehezebb része nem a pénzügyi vagy jogi rendszerek különbözőségében, az államapparátus országoként eltérő szerveződésében keresendő, hanem a kulturális sokszínűségben, és az ebből adódó kommunikációs nehézségekben, értékrendbeli eltérésekben.”

adott esetben meg is gátol. Az interkulturális ismeretekkel való felvérteztség reményt nyújthat a „miscommunication” (gyűjtőfogalom: félreértés, félremagyarázás, meg nem értés, meg nem értettség) elkerülésére. A kommunikáció sikeressége, hatékonysága a záloga az üzleti sikernek és a politikai békeségnek. Jean Monnet, az Európai Közösségek alapító atyja így nyilatkozott: „Ha újból kezdeném az eu-

rópai integrációt, akkor bizonyára a kultúrával kezdeném”. („If I were again facing the challenge to integrate Europe, I would probably start with culture.”)

Győr a találkozások városa, híd Kelet és Nyugat között, az Európára nyíló kapu. Az itt dolgozó magyar és más nemzetiségű menedzserek az interkulturális környezet előnyeit és nehézségeit napi munkájuk során is átéli. Ezért célszerűnek tűnik, hogy megvizsgáljuk, milyen tényezők hatnak közös munkájukra. A vizsgálódás során a következő kérdésekre kerestem a választ: Melyik a legfontosabb háttérő a magyar munkavállaló számára a nyelvtanulás szempontjából? Melyik nyelvet választja? Hogyan tudnak felkészülni a magyar menedzserek interkulturális helyzetekre? Hogyan tudják kezelni a szükségszerűen előforduló – a kultúrák különbözőségéből adódó – szituációkat? A tárgyalások során milyen nyelvi, kulturális nehézségekkel találkoznak? Megjelenik-e a külföldi tulajdonos nyelve a vállalatnál munkanyelvként? Ha igen, miképp befolyásolja ez a vállalati kultúrát?

A KUTATÁS CÉLJA

A 2002 tavaszán elkezdett kutatás célja, hogy összegezhető ismereteket kapjunk a győri külföldi tulajdonú cégeknél dolgozó magyar és más nemzetiségű menedzserek kommunikációs gyakorlatáról, tapasztalatáról, énképéről és egymásról kialakult véleményéről, tárgyalási szokásaikról, motiválhatóságukról, attitűdjükről, nehézségeikről, munkakapcsolataikról, nyelvi és kulturális felkészültségükről. Ezekből az ismeretekből megállapításokat, következtetéseket és ajánlásokat vonhatunk le az idegennyelv-oktatás, az interkulturális kooperációra való felkészítés számára, valamint az előítéletek megszüntetése, illetve egymás munkakultúrájának jobb megismerése által a hatékonyabb együttműködés előkészítésére.

A KUTATÁS MÓDSZERE

A kutatás súlypontja empirikus felmérés: a magyar és külföldi menedzserek által kitöltött – magyar, angol és német nyelvű – kérdőív, illetve ahol erre lehetőség volt, a kérdőívre épülő irányított beszélgetések. A kérdőívet a Pécsi Tudományegyetem Közgaz-

daságtudományi Kar Üzleti Kommunikáció és Idegen Nyelvi Tanszék munkatársai állították össze az OTKA T 22161. számú kutatási projekthez (témavezető: Borgulya Istvánné), amelynek címe: A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok. Célszerűnek tűnt számunkra a közös kérdőív használata, hiszen egyrészt azonos kérdésekre kerestük a választ, másrészt a kapott eredmények majd összehasonlíthatóak lesznek (az öt év eltérés, illetve a Pécs-Győr

„A kultúra viselkedésmo­ dell, amelyet a kultúra résztvevői kollektív tapasztalásként, közösségi ismeret- és hagyomány együttesként kognitív és kommunikatív folyamatokban sajátítottak el. Az egyén fennmaradását egy közösség tagjaként anyagi és szellemi létében biztosítja. A kultúra stabilabb és tartósabb, mint az őt hordozó emberek.”

helyzetéből adódó hasonlóság/különbség figyelembevételével). A kérdőívben – gyakorlati szempontokat figyelembe véve – található zárt kérdés, félig zárt kérdés, értékelési skála, valamint szabad válasz.

A KUTATÁSI MINTA

A vizsgálatba bevont vegyes és külföldi tulajdonú vállalatok körét a helyi adottságok határozták meg. A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara céglistáján szereplők közül választottam ki néhányat (AUDI, VAWHydroaluminium Győr Kft., Hörmann Győr Kft., Győri Kecs Kft., Philips Kft.). A választás szempontja volt egyrészt, hogy legyen köztük német, osztrák, francia, holland stb. tulajdonú; továbbá legyen köztük több ezer főt és alig száz főt foglalkoztató egyaránt; legyen termelő és szolgáltató vállalat; valamint meghatározó volt a személyes kapcsolatok megléte is (ismeretlenül bejutni egy-egy céghez kérdőívvel sikertelen kísérletnek bizonyult). A céglistáról választottakon kívül figyelembe vettem még egy finn termelő cég, egy amerikai tulajdonú pénzügyi, egy francia kommunikációs szolgáltató társaság és egy osztrák könnyűipari cég egy-egy győri munkatársának interkulturális tapasztalatát is. A kérdőívet 21 magyar és 13 Győrött dolgozó külföldi menedzser töltötte ki. Ez a tanulmány a kérdőív két fő kérdéscsoportjára adott válaszokat összegzi: egyrészt amelyek az interkulturális kommunikációra, másrészt amelyek a mindennapi közös

2. táblázat A vizsgálat résztvevőinek általános adatai		
	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
Átlag életkor	39,7 év 20–30 év: 15% 30–40 év: 30% 40–50 év: 35% 50–60 év: 5% 60 év felett: 5%	37 év 20–30 év: 8,4% 30–40 év: 58,2% 40–50 év: 25% 50–60 év: 8,4% 60 év felett: 0%
Nem	nő: 19% férfi: 81%	nő: 0% férfi: 100%
Végzettség	főiskola: 29% egyetem: 71%	mérnök (főiskola, egyetem): 82% szakközépiskola: 18%
Státusz	középmenedzser: 52,4% topmenedzser: 28,6% a vállalat 1. sz. vezetője: 19%	középmenedzser: 72,8% topmenedzser: 18,2% a vállalat 1. sz. vezetője: 0% tanácsadó: 9%

munka során ható sztereotípiákra, előítéletekre vonatkoznak. (2. táblázat)

KOMMUNIKÁCIÓ KÜLFÖLDIEKKEL, FELKÉSZÜLTSG AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓRA

A kérdések első csoportja arra fókuszál, mennyire felkészültek a menedzserek a kultúrák és a nyelvek találkozásában zajló közös munkára. A kultúra viselkedésmóddal, amelyet a kultúra résztvevői kollektív tapasztalásként, közösségi ismeret- és hagyomány együttesként kognitív és kommunikatív folyamatokban sajátítottak el. Az egyén fennmaradását egy közösség tagjaként anyagi és szellemi létében biztosítja. A kultúra stabilabb és tartósabb, mint az őt hordozó emberek. Nem tartja vissza az egyént és a közösséget izolációjában, hanem képessé teszi más kultúrákkal való megismerkedésre, összekapcsolódásra, együttélésre. A nyelv a kultúrát fogalmi hálóként megjelenítő jelzésrendszer. A kultúrák közötti valóságos kommunikációra csak a nyelvet fenntartó kultúra ismerete esetén van esély. Munkahelyeken, munkafolyamatok közben feltétlenül szükséges a kultúrák egyeztetése, az interkulturalitás kihívásaival való szembenézés. Például Svájcban a McDonald's hálózatában, a gyógyszergyárakban és a vegyi művekben 79 különböző nemzeti-nyelvi-kulturális háttérű munkás dolgozik, és ebből adódnak az interkulturális problémák. Ezek megoldására a legtöbb nagy cég külön igazgatóságot tart fenn. Ezek a részlegek nem az olvasztótégely (melting pot) gyakorlatát akarják megvalósítani, hanem éppen ellenkezőleg: a különböző nemzeti, vallási felfogások szá-

bad kiélését és összeegyeztetését segítik. Cél a kommunikativitás, amely nem pusztán nyelviség kérdése. A fontos közleményeket és információkat eleve több nyelven teszik közzé, és ingyenes nyelvtanfolyamokat kínálnak fel munkatársaiknak. A multikulturális társadalomban, szervezetben ugyanis nélkülözhetetlen az egymás iránti kölcsönös tisztelet. (Ódor, 2001: 175)

Nyelvtudás, nyelvhasználat

1994/95-ben készült a nyelvtudásról országos szintű adatfelvétel a 14 éven felüli lakosság kétezer fős, reprezentatív mintáján. E viz-

gálat szerint (a nemzetiségi nyelvtudókat nem számítva) a 14 éven felüli lakosság 11,8 százaléka ismer legalább egy idegen nyelvet legalább olyan szinten, hogy szóban és írásban is elboldogul rajta. Két nyelvet beszél 3,6 százalékuk, három vagy még több nyelvet 0,8 százalékuk (Terestyéni, 1998: 104). A 11,8 százalékos nyelvtudók száma Európának ezen a részén elégtelennek látszik a szükségletek kielégítésére. Összehasonlításként: Ausztriában 1974-ben körülbelül négyszer ennyien tudtak valamilyen idegen nyelvet, míg a 90-es évekre ez az arányszám hatszorosnak számítható (Szépe, 1998: 79). Az Európai Unió polgárainak 53 százaléka beszél valamilyen idegen nyelvet (Verses, 2002: 68).

A megkérdezett 34 menedzser a következő válaszokat adta nyelvtudásával, nyelvhasználatával kapcsolatban:

3. táblázat Anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?		
A beszélt nyelvek száma	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
0	4,8%	0%
1	52,3%	53,9%
2	42,9%	7,7%
3	0%	23,0%
4	0%	7,7%
5	0%	7,7%
A beszélt nyelvek átlagosan	1,3	2,07

A győri vállalatok általam megkérdezett menedzserei körében a nyelvtudás sokszorosa az orszá-

gos átlagnak (130 százalékos), de ez mégis elmarad a külföldi menedzserek nyelvtudásához (207 százalékos) képest. A nyelvtudás mindannyiuk sikerességének egyik feltétele. Bár a győri külföldi vállalatok nagyobb része osztrák/német tulajdonú (64 százalék), a német mellett az angol nyelv dominanciája szembevető. (4. táblázat)

4. táblázat Melyik idegen nyelvet használja rendszeresen a munkában?		
Használt nyelvek	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
angol	54%	46,0%
német	46%	15,5%
német/magyar	0%	38,5%

A gazdasági és kulturális élet nemzetközivé válása és a felgyorsuló globalizáció következtében egyre meghatározóbb szerephez jut néhány nyelv, amelyek növekvő befolyásuknak köszönhetően egyre komolyabb gazdasági értékkel is rendelkeznek. Az idegen nyelvekkel kapcsolatban különféle prognózisok és javaslatok láttak napvilágot. Az egyik variáns feltételezi a nagy világnyelvek számának a bővítését olyan újabb nyelvekkel, mint az arab, a japán, a kínai, az olasz és a spanyol. Egy másik elképzelés ezzel szemben a világnyelvek számát háromra korlátozná: az angol, az orosz és a francia nyelvre. Az Élőnyelvek Világkonföderációja (FIPLV) az UNESCO számára készített jelentésében azt javasolta, hogy mindenki tanulja meg a legelterjedtebb világnyelvet, az angolt, amelynek segítségével kommunikálni lehet az egész világon. A 2. és a 3. idegen nyelv azonban a szomszédos országok nyelve legyen. Eszerint a helyes magyar nyelvpolitika első helyen az angolt preferálja, második nyelvként a német, az orosz, a francia és az olasz, harmadik nyelvként az ukrán, a szlovák, a román, a horvát, a szerb, a szlovén, illetve a lengyel nyelvet (Bancerowski, 2002: 53– 66). Ez összhangban áll az ún. európai modellel, a közismert EU-céllal, amely szerint kívánatos, hogy az európai polgár három nyelvet ismerjen. Az Európai Unió országaiban a diákok 91 százaléka tanul angolul, 34 százaléka franciául, 15 százaléka németül, 10 százaléka spanyolul (Náray-Szabó, 2002: 19). A magyar menedzserek is az angolt, a németet és a franciát nevezték meg a legszükségesebb nyelvekként, míg 13,6 százalékuk úgy ítéli meg, hogy elégséges az általa beszélt nyelvek száma. (5. táblázat)

5. táblázat Mely nyelv ismeretére lenne (még/inkább) szüksége?		
Szükséges nyelv	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
angol	27,3%	0%
német	27,3%	0%
nincs több nyelvre szükségem	13,6%	38,5%
francia	13,6%	15,5%
holland	9,1%	0%
spanyol	9,1%	0%
magyar	0%	46,0%

A kérdőívet kitöltő, Győrött dolgozó külföldi menedzserek megfelelőnek érzik angol, illetve német nyelvtudásukat, több mint egyharmaduk elegendőnek tartja az általa ismert nyelvek számát és a nyelvtudás fokát. Legszükségesebbnek a magyar nyelv tanulását tartják (46%), és ezt a vállalatok tanfolyamokkal, magántanárokkal támogatják (sok esetben még az itt élő családtagokét is).

Európát a nyelvi sokféleség jellemzi (pl. az EU 15 tagországában a 12 hivatalos nyelvel együtt mintegy 45 nyelvet és ezek számtalan dialektusát használnak). A nyelvi pluralitás az európai kulturális örökség meghatározó eleme, és a politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális és tudományos életet egyaránt jellemzi. A nyelveknek politikai jelentőségük is van, hiszen az emberek jellemző módon általában egy bizonyos nyelvet beszélnek a legjobban. Így óhatatlanul hátrányos helyzetbe kerülnek – ha valaki vagy valami megakadályozza őket ennek a nyelvnek a teljes körű használatában – azokkal szemben, akik az általuk legjobban ismert nyelvet használhatják. A külföldi partnerekkel való együttműködésben a megkérdezett magyar menedzserek 47,6 százaléka közvetítő nyelvet használ, amit sokkal „demokratikusabbnak” ítélték meg, hiszen így mindkét fél egyenlő esélyekkel indul a kommunikációban. (6. táblázat)

A magyar menedzserek 9,6 százaléka, a külföldiek 7,7 százaléka szerint származott a vállalatnak számszerűsíthető vesztesége nyelvi félreértésekből, fordítási hibákból. A feladatok sikeres megoldását a magyar vezetők szerint 61,9, míg a külföldiek szerint 23 százalékban gátolták nyelvi nehézségek. A számok megerősítik azt a tapasztalatot, hogy nem elegendő egy nyelvet általában ismerni, egyrészt a szaknyelv ismerete, másrészt a nyelvet beszélő kö-

6. táblázat

Mely nyelvet használják a külföldi munkatársakkal való érintkezésben?

A használt nyelv	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
a külföldi partner nyelve	52,4%	33,3%
magyar nyelv	0%	33,3%
közvetítő nyelv	47,6%	33,3%

zösség kultúrájának és gazdasági kultúrájának ismerete is elengedhetetlen feltétele a sikeres üzletnek, együttműködésnek.

A nyelv fontos politikai és gazdasági fegyver is, ahogyan erre a történelem során vagy akár a jelen Közép-Európájában is számos példát találhatunk. Az EU több ízben deklarálta, hogy a nyelvet a nemzeti és személyes identitás részének tekinti, és nem áll szándékában mesterséges euro-nyelvet és euro-identitást kialakítani, és hogy a nyelvek számának csökkentése növeli az EU polgárai és szervei közti távolságot, amely már eddig is nyugtalanító méreteket öltött. Félő azonban, hogy az információs társadalomban a globális kommunikáció a globális nyelv fejlődését segíti elő a kisebb nyelvek rovására (Szabari, 1998: 43–58). Az angol nyelvi imperializmus az angol dominanciáját hangsúlyozza, amit a közte és más nyelvek között levő strukturális és kulturális egyenlőtlenségek létrehozása és folyamatos újratemelés is fenntart. A strukturális szó széles értelemben vett anyagi dolgokat jelöl (pl. intézményeket és pénzeszközök elosztását), a kulturális szó pedig a testetlen vagy ideológiai elemeket (pl. attitűdöket vagy pedagógiai elveket). Az angol nyelvi imperializmus a lingvicizmus egyik példája. A lingvicizmus „olyan ideológiák, strukturák és cselekvési módok, amelyeket a hatalomnak és a forrásoknak nyelvi alapon meghatározott csoportok közti egyenlőtlen elosztásának legitimálására, kialakítására és újratemelésére használnak” (Kontra, 1998: 9–10, Phillipson, 1992: 47). Egy japán kommunikációkutató, Tsuda két mai globális nyelvpolitikai paradigmát ír le: az angol terjedése paradigmát és a nyelvi ökológiai paradigmát (Kontra, 1998: 15, Tsuda, 1994: 49–61).

Az angol terjeszkedése paradigma:

- A. kapitalizmus
- B. tudomány és technika
- C. modernizáció
- D. egynyelvűség
- E. nemzetköziesítés
- F. a világkultúra amerikanizálása és homogenizálása
- G. nyelvi, kulturális és hírközlési imperializmus

A nyelvi ökológiai paradigma:

- 1. emberi jogi távlatok
- 2. a kommunikációbeli egyenlőség
- 3. többnyelvűség
- 4. a nyelvek és kultúrák megőrzése
- 5. a nemzeti önrendelkezés védelme
- 6. az idegennyelv-tanítás támogatása

Felkészültség az interkulturális kommunikációra

Problémát okozhat mindkét részről, ha nincs kellő tapasztalat a külföldi kollégákkal való együttes munkavégzés területén, ha nem készítették fel őket megfelelően a várható változásokra, újdonságokra, nehézségekre, ha nem vettek részt interkulturális tréningen. Mi a megkérdezett menedzserek tapasztalata e téren? (7., 8. táblázat)

Tartósan (három hónapig vagy annál hosszabb ideig) dolgozott korábban külföldön a megkérdezett magyar menedzserek 47,6 százaléka (ezen belül egy országban 90 százaléka), és 90 százaléka már a hazájában is dolgozott előtte együtt tartósan külföldiekkel. A külföldiek 84,6 százaléka dolgozott korábban tartósan külföldön, és közülük 77 százalék dolgozott már a hazájában is együtt más nemzetiségűekkel. Interkulturális tréningen a magyar válaszadók 20, a külföldiek 61,5 százaléka vett részt az együtt-

7. táblázat

Volt-e külföldi tapasztalatcserén/kiküldetésben?

	soha	egyszer	kétszer	háromszor	többször	rendszeresen
magyar	0%	14,3%	0%	4,8%	19,0%	61,9%
külföldi	23%	23,0%	7,8%	15,4%	15,4%	15,4%

8. táblázat

Vett-e részt külföldi továbbképzésben?

	nem	2 hétnél rövidebb ideig	2 hét–1 hónap között	1–3 hónap között	3 hónapnál hosszabb ideig
magyar	14,3%	38,1%	19,0%	9,6%	19,0%
külföldi	30,8%	30,8%	7,6%	15,4%	15,4%

működést megelőzően. A fenti adatokból jól látható a magyar és a külföldi menedzserek interkulturális tapasztalatszerzési módjának különbözősége. A magyarok nagyobb számban vettek részt külföldi továbbképzésen, tapasztalatszerzésen, kiküldetésben, ugyanakkor jóval kisebb a tartós külföldi munkavállalás és az interkulturális tréningen való részvétel a körükben. A tudástőke soha nem látott mértékben való felértékelődése, valamint a munkaerő tervezett szabad áramlása várhatóan megnöveli a hosszabb külföldi tapasztalatszerzés lehetőségét. Európa államainak gazdasági erejét egy egységes piac létrehozásá-

„Európa államainak gazdasági erejét egy egységes piac létrehozásával kell növelni, ahol szabadon áramolhatnak a nemzetgazdaságok működéséhez elengedhetetlen faktorok: az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő.”

val kell növelni, ahol szabadon áramolhatnak a nemzetgazdaságok működéséhez elengedhetetlen faktorok: az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő. A globális európai piacon szükség van a munkaerő szabad áramlására, hogy egy egységes nemzetközi munkaerőpiacon a munkaerő kínálat és kereslet optimálisan találkozzon. A jelenség természetesen nem korlátozódik csak Európára, hatósugara sokkal szélesebb.

EGYÜTTMŰKÖDÉS A MINDENNAPI MUNKÁBAN

A kérdések másik csoportja arra keresi a választ, hogy a kultúraközi kommunikáció mindennapi gyakorlatában a külföldi tulajdonú vállalatoknál milyen sztereotípiák, előítéletek nehezítik vagy könnyítik az együttműködést, valamint a gyakorlati tapasztalatok mennyiben változtattak ezeken.

Sztereotípiák, előítéletek, tapasztalatok

Mik a sztereotípiák és mik az előítéletek? A két szociálpszichológiai fogalom kapcsolatban áll egymással. Eszerint a kognitív alapú általánosítások a sztereotípiák, az affektív-érzelmi alapúak az előítéletek. Az előítéletek tehát érzelmi indíttatású, tapasztalati úton meg nem erősített, nagy stabilitású

általánosítások személyekkel, csoportokkal vagy tárgyakkal szemben. Egyes pszichológusok csak a negatív tartalmú általánosításokat kezelik előítéletként, mások szerint kialakulhatnak pozitív beállítódások is. A sztereotípiák lehet pozitív és negatív. Mind a sztereotípiák, mind az előítéletek terén különösen gyakori a bizonyos etnikai csoporthoz, nemzethez tartozókkal szembeni (többnyire negatív) beállítódás. Mindkettő oka kereshető az egyénben és a közösségben egyaránt. Lehet az ok autoriter karakter, frusztráció vagy az egyén kognitív korlátai, lehet azonban a csoport keretei között zajló szocializációs folyamat eredménye. Kialakulásában kiemelt szerepe van a gyermekkori hatásoknak. Mivel az üzenet küldőjével szembeni erős érzelmi töltés (akár pozitív, akár negatív) zajforrás a kommunikáció folyamatában, így annak torzulását eredményezi (Borgulya, 1998: 14–18). Az ismert mondás, miszerint a világon a há-

rom legjobb dolog: a kínai konyha, az amerikai lakás és a japán feleség – is jelzi, hogy az interkulturális kommunikációt erőteljesen befolyásolják a tudatalattiban működő kulturális sztereotípiák.

Ugyanakkor a sztereotípiák egyre mobilabb világunkban hasznos szerepet is betöltenek, számos funkciót látnak el. Egy számunkra ismeretlen közegben rendszerező szerepük van, kapaszkodót kínálnak. Alkalmazásuk révén törekszünk a bizonytalansági tényezők csökkentésére (ennek például a nemzetközi tárgyalásoknál lehet nagy jelentősége). Önigazoló funkciójuk pedig megerősítést, önbizalmat ad. A sztereotípiák és előítéletek jelentős része információk alapján rakódik le az emberi tudatban akarva vagy akaratlanul. Akaratlagos az információszerzésünk, ha például külföldiekkel való találkozásra ké-

„Mivel a negatív sztereotípiák és előítéletek kialakulásában a tanulás játszik meghatározó szerepet, ugyanúgy csökkentésüknek is a tanulás az egyik legfontosabb eszköze.”

szülve igyekszünk előzetesen adatokat gyűjteni az adott népről, kultúráról. Akaratlanul is kapunk azonban háttér-információt attól a társadalmi közegetől, amelyben élünk. A negatív sztereotípiáktól saját elmentéses élmények hatására sem könnyű megsza-

dulni (Hidasi, 1996: 110–115). Mivel a negatív sztereotípiák és előítéletek kialakulásában a tanulás játszik meghatározó szerepet, ugyanúgy csökkentésüknek is a tanulás az egyik legfontosabb eszköze. A céltudatos képzés pedig még erőteljesebben leépítően hat a megalapozatlan beállítottságokra. Kívánatos, hogy a különféle kultúrák képviselőinek viselkedését megfigyeljük, megismerjük, és az ő kódrendszerükbe helyezve értelmezzük. Kifejezetten a kultúrák különbözőségére visszavezethető konfliktust, félreértést, mulatságos helyzetet a megkérdezett magyar vezetők 57,1 százaléka, a külföldi kollégáik 23 százaléka élt át. A megértő tolerancia, a hiteles és megbízható interkulturális ismeretek a zavartalan kommunikáció feltételei.

Az interkulturális ismeretekkel való felvérteztség, az egymás kultúrájának, szokásainak tiszteletben tartása eredményeképpen a válaszadók nagy része szeret a más nemzethez tartozó kollégákkal dolgozni, azonban olyan nagy számban említenek meg zavaró momentumokat, ami a más nemzetiségűekkel való együttműködés előtti interkulturális tréningek szükségességét jelzi. Ezt igazolja az is, hogy az ilyen tréningeken nagyobb számban részt vett külföldi munkatársak-

nak pontos képe volt a várható együttműködésről, illetve 25 százalékuk kellemesen csalódott. Ugyanakkor a magyar kollégák egynegyede könnyebbnek gondolta az együttműködést. (9., 10. táblázat)

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány röviden összefoglalta a győri, külföldi tulajdonú vállalatok magyar és külföldi menedzserei körében végzett kérdőíves vizsgálat első részének

„Megállapítható, hogy a magyar menedzserek nyelvtudása magasan az országos átlag fölött van, mindennapi munkájukhoz nélkülözhetetlen az idegen nyelvek tárgyalóképes szintű ismerete, mégsem éri el a külföldi kollégáik nyelvtudási szintjét.”

adatait (a kérdőív további részeinek elemzése a következő tanulmányokban történik). Megvizsgálta a kérdezettek idegennyelv-tudását, nyelvhasználati szokásait; a különböző nemzetiségű vezetők mindennapi együttműködését, egymáshoz való viszonyulásukat, egymással szembeni pozitív és negatív elvárásaikat, a kultúrák különbözőségéből adódó nehézségeiket. Megállapítható, hogy a magyar menedzserek nyelvtudása magasan az országos átlag fölött van, mindennapi munkájukhoz nélkülözhetetlen az idegen nyelvek tárgyalóképes szintű ismerete, mégsem éri el a külföldi kollégáik nyelvtudási szintjét. A fentiek miatt a menedzsereket felkészítő felsőoktatásnak, valamint a vállalatoknak minden segítséget meg kell adniuk: külföldön tanulás, illetve munkavégzés, a nemzetek közötti kommunikációra felkészítés, interkulturális tréningek által. A szakmai sikeresség elképzelhetetlen ugyanis a magas szintű nyelvtudás nélkül. A kérdőíveket kitöltő vezetők többsége 30 és 50 év közötti. Különösen a fiatalabbaknál figyelhető meg az angol nyelv előretörése. Az angol, német, francia nyelv iránti igény is jelzi a nyelvi globalizáció irányát.

9. táblázat

Együttműködés külföldiekkel a mindennapi munkában

	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
Szeretek velük dolgozni.	33,3%	58,3%
Szeretek velük dolgozni, de vannak zavaró momentumok.	47,6%	33,3%
Mindegy, hogy kivel dolgozom.	19,1%	8,4%
Jobb lenne, ha saját kultúrámból származókkal kellene dolgoznom.	0%	0%
Nem szeretek velük dolgozni.	0%	0%

10. táblázat

Korábbi elvárások/eddig tapasztalatok

	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
Könnyebbnek képzeltem az együttműködést.	27,2%	0%
Ilyennek képzeltem az együttműködést.	50%	50%
Nehezebbnek képzeltem az együttműködést.	22,8%	25%
Semmilyen elképzelésem nem volt.	0%	25%

FELHASZNÁLT IRODALOM

ANDRÁS ISTVÁN, 1999. Termelés, kultúra, nyelv. Dunatáj Kiadó Kft.: Dunaújváros

BANCZEROWSKI JANUSZ, 2002. Nyelvi helyzetkép Európában. In.: Gadányi Károly – Pusztay János (szerk.): Közép-Európa: egység és sokszínűség. BDF: Szombathely, 53–66.

BEREND T. IVÁN, 2001. A tervezéstől a piacig. *História* XXIII. évf. 9–10. szám, 53–57.

BORGULYA ISTVÁNNÉ, 1998. Sztereotípiák, előítéletek és a kultúraközi kommunikáció. In.: Borgulya Istvánné (szerk.): A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok'98. JPTE KT Kar: Pécs, 14–18.

BORGULYA ISTVÁNNÉ 2001. Megújuló vállalati kultúrák-átalakuló vállalati kommunikáció. *Vezetéstudomány* XXXII. évf. 7–8. szám, 7–19.

DERRIDA, JACQUES 1998. A másik egynyelvűsége. *Jelenkor*, Pécs, 48.

EURÓPA 10 PONTBAN 1999. Az Európai Bizottság Magyarországi Delegációjának kiadványa

HIDAS JUDIT, 1996. Az interkulturális sztereotípiákról. In.: Terts István (szerk.): Nyelv, nyelvész, társadalom/1. JPTE: Pécs, 110–115.

HIDAS JUDIT 2002. Metszéspontok: nyelvek és kultúrák. *Modern Nyelvoktatás* VIII. évf. 2–3. szám, 9–10.

KONTRA MIKLÓS, 1998. Angol nyelvi és kulturális imperializmus és magyar tanárképzés. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó: Veszprém, 9–20.

LENGYEL ZSOLT, 2001. Magyarország nyelvpolitikája. In.: Magyar Miklós – Dávid G. Csaba (szerk.) *Lingua*; Milyen nyelvtudás kell az Európai Unióban? BKÁE: Budapest 7–19.

LIPOVECZ IVÁN, 2000. Előszó. In.: Simon Ákos – Vass Péter (szerk.): *Zsebvilág. A század cégei*. HVG Kiadói Rt.: Budapest, 5–8.

NÁRAY SZABÓ GÁBOR, 2002. A Nyelvek Európai Éve. In.: Gadányi Károly – Pusztay János (szerk.): Közép-Európa: egység és sokszínűség. BDF: Szombathely, 15–22.

ÓDOR LÁSZLÓ, 2001. A multikulturális Svájc. BKÁE: Pécs – Budapest

OLÁH TIBOR, (2001) Van-e nyelvpolitika az Európai Unióban? In.: Magyar Miklós – Dávid G. Csaba (szerk.) *Lingua*; Milyen nyelvtudás kell az Európai Unióban? 21–27.

PÁLL GYÖRGY, (1992) Külföldi érdekeltségű vegyes vállalatok Győr-Moson-Sopron megye gazdaságában. ADPLAN BT: Győr

PÁLL GYÖRGY, 2002. Külföldi érdekeltségű vegyes vállalatok Győr-Moson-Sopron megye gazdaságában. *Adóvilág* 2002/márc. 45–49.

PHILLIPSON, R., 1992. *Linguistic imperialism*. Oxford University Press: Oxford

SZABARI KRISZTINA, 1998. Az Európai Unió és a nyelvek. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó: Veszprém, 43–58.

SZÉPE GYÖRGY, 1998. Az európai „csatlakozás” néhány nyelvi vonatkozása. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 75–88.

TERESTYÉNI TAMÁS, 1998. Vizsgálat az idegennyelv-tudásról. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 101–116.

TSUDA, Y., 1994. The diffusion of English: Its impact on culture and communication. In.: *Keio Communication Review*/16. 1994. 49–61.

VERSES ISTVÁN, 2002. A nyelvismeret helyzete és a nyelvtanulást támogató közösségi programok az Európai Unióban. In.: Gadányi Károly – Pusztay János (szerk.): Közép-Európa: egység és sokszínűség. BDF, Szombathely, 67–74.

Konczosné Szombathelyi Márta

Marketing
&
MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon/fax: 488-7496

E-mail: info@m-and-m.hu